إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

السنة الرابعة
العدد السادس عشر
أغسطس
(آب)
١٩٩٦

كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والأبحاث الجامعية

التدريب

التوجيه البارع

تعليم الموظفين أسرار الأداء الخارق

تأليف: روبرت هارجروف

يقول "ستيفن كوفي" : "إذا أعطيت الإنسان سمكة، فإنك تطعمه ليوم واحد. أما إذا أعطيته صنارة صيد، فإنك تطعمه مدى حياته"، أما أخصائي التوجيه فيقول:" عندما تعلم الإنسان كيف يصنع الصنارة، فإنك تمنحه حياة جديدة، وليس مجرد طعام".

الآن تستخدم شركات كبرى مثل "كرايزلر" و "هيرمان ميللر" أسلوب التوجيه البارع لخلق ثقافة مؤسسية ترفع مستويات أداء الموظفين.

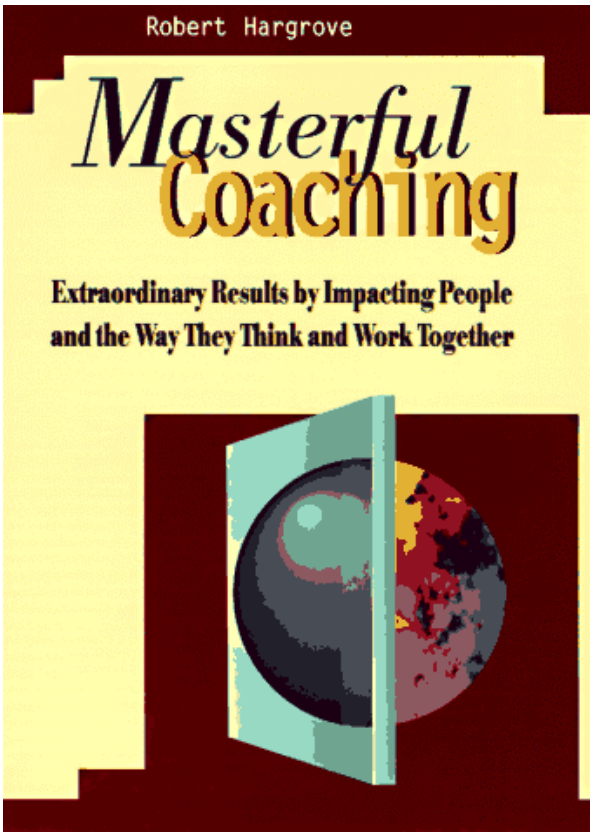
شركة مثل "زيروكس" و "آي.بي.م" و "ميكروسوفت" تدرب مديريها ليصبحوا موجهين بارعي الأداء. الموجهون يعاونون المديرين والتنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى في بلورة أهدافهم، واتخاذ القرارات بصورة أفضل. ماذا يفعل المدير عندما تفشل كل جهوده لتحفيز العاملين وتحبط كل محاولاته لرفع مستويات أدائهم؟

الحل هو التوجيه!

.. ولكن ما هو التوجيه؟!

ما يزال التوجيه البارع مفهوما جديدا داخل الشركات، فهو يختلف مثلا عن الإدارة بالأهداف التي يطلب فيها من الموظف أن يفعل ما يؤمر به، ثم يترك وحده فيخطئ أو يصيب.

يختلف التوجيه عن برامج التدريب التقليدية التي تصب المعلومات في رؤوس الموظفين حتى لا يكادون يفهمون هل يستخدمونها أم أنها هي التي تستبعدهم.



التوجيه ليس نوعا من الاستشارات الإدارية التي ينتج عنها تقارير كثيرة تحلل الأداء وثغراته وهفواته دون أن تحدد أساليب العلاج والإنجاز للشركة.

مستويات التوجيه الثلاثة

يتبنى التوجيه مبدأ التدريب الشامل للفرد على مستويات ثلاثة:

(١) المستوى الإنساني - الكلي:

لتغير المفاهيم الكبرى للفرد حول الرغبة في الحياة وحب العمل والدافعية للنجاح وطريقة مجابهة الفرد للمشكلات وتعامله مع المآزق المزمنة والطارئة.

(٢) المستوى الشخصي/ الجماعي:

للتأثير في المهارات الاتصالية للشخص وتنمية روح الفريق والابتكار والتعاون مع الزملاء لديه.

(٣) المستوى المهاري / الفردي:

لتنمية القدرات والمهارات العملية التي يحتاجها الفرد بصفة يومية، وهي تعني التدريب العادي على أجهزة وبرمجيات الكومبيوتر وأدوات الإنتاج ووسائل الاتصالات.

تلك المستويات الثلاثة هي مستويات التأثير التي يستهدفها التوجيه البارع، ويجب على الموجه أن يسعى للتأثير عليها و أن يملك القدرة على التأثير الفعال فيها ومن هنا تتبع صعوبة مهمة التوجيه، ودقتها وشمولها، وهو ما يترجم إلى قدرتها الأكيدة على تحقيق نتائج مذهلة في أداء العاملين.

الموظف الخارق المبتكر

عادة ما يبني الموظف العادي تفكيره على مجرد فروض واستنتاجات بدلا من الحقائق فهو مثلا يخمن معدلات الأداء المطلوبة منه، وبالطبع يقوده هذا الأسلوب إلى الفشل، عندما يتضح أن معدلات أدائه تقصر عن المطلوب. فالمديرون يكلفون الموظفين بمهمة ما ثم يتخلون عنهم ويتركونهم مسجونين داخل وظائفهم.

تحولات الأعمال

الشركات التي لا تستطيع ملاحقة التغيرات والتحولات السريعة والمفاجئة في عالم الأعمال تنقرض، كالديناصورات. مرت الأعمال بثلاثة تحولات كبرى متتالية، هي كالآتي:-

-التحول الكمي:

شهد سيادة الشركات الأمريكية التي ركزت على الإنتاج الكمي الكبير، فمنذ عام ١٨٨١ حلت الآلة محل يد الحرفي. حتى صناعة السجائر اعتمدت على الآلات، وسادت استراتيجية إنتاج أحجام كبيرة من السلع وتخزينها بالمخازن لمواجهة طلب المستهلكين الذي يتزايد باستمرار، دون أن يهدد بالكساد أو بالانتقال للشراء من المنافسين. احتاجت هذه الشركات للنظام البيروقراطي لإدارة الإنتاج الكمي والمخازن، فقد اقتصرت الإدارة على التخطيط، والتنظيم، والسيطرة. لم تهتم هذه الشركات بالعملاء ولا بالعاملين، ولذلك انقرضت.

- التحول الكيفي:

شهد سيادة الشركات اليابانية التي تبنت أفكار س "ديمنج" عن الجودة الشاملة فأطاحت بالشركات الأمريكية التي تبنت الإنتاج الكمي الكبير.

- التحول الابتكاري:

فقد وجدت الشركات نفسها تنتج نفس السلع التي ينتجها المنافسون وبنفس الآلات و بنفس الطريقة، فانتقلت السيطرة للعملاء والمستهلكين بدلا من المنتجين. هنا أدركت الشركات أن عليها أن تنتج ما لم يسبق لغيرها إنتاجه قبلا. "يكمن سر نجاح الشركات اليابانية في عدم تقليدها لأي شركة أخرى على وجه الأرض، فإن كل ما تفعله جديد ومبتكر تماما": هكذا يقول مؤسس شركة "سوني".

الآن يحتم الصراع الابتكاري بين الشركات اليابانية والأمريكية.

لقد نجحت شركة 3M في تسيد صناعة وسائط الكومبيوتر نتيجة التطوير المستمر لمنتجاتها، أما شركة **"جنرال إلكتريك"** فإنها تفوق في معدلات ابتكارها أي شركة أخرى، ولذلك فإن معدلات إيراداتها وأرباحها أيضا تفوق أي شركة أمريكية أخرى. عندما اجتاحت الشركات اليابانية سوق السيارات الأمريكي وهددت شركة **"فورد"**

تحولات الأعمال

مرت الأعمال بثلاثة تحولات، تميز كل منها بسمات محددة.

التحول الأول :

تميز بالانتقال من الإنتاج الحرفي إلى الإنتاج الضخم، حيث انتقلت الصناعة من الورشة الصغيرة إلى المصنع الكبير.

التحول الثاني:

تميز بالانتقال من سياسة الإنتاج بغرض الإنتاج إلى الإنتاج بغرض التسويق، حيث تم الاهتمام بالعملاء وبجودة المنتجات.

التحول الثالث:

يركز على الابتكار والتطوير الدائم للمنتجات، وخلق القيمة المتفوقة للمنتج. ذلك هو التحول الأخير الذي نعيشه الآن داخل شركاتنا.

بالإفلاس لم تجد الأخيرة مفرا من أن تبز الشركات اليابانية في الابتكار مما دفعا لإحراز تطويرات وتجديدات هائلة.

كل هذه الشركات ناجحة وإذا ما اعتبرناها أمثلة يحتذى بها، فما الذي يمكن أن نتعلمه منها؟ ما الخاصية التي تجمعها؟ إنه الابتكار تلك هي كلمة السر. وهذا هو التحول الأخير للأعمال.

أصبح الابتكار ورفع مستويات الأداء ضرورتين لإحراز النجاح في عالم أعمال اليوم. فلم تعد الشركات بحاجة للموظف العادي، بل لموظف خارق يتحلى بالمرونة والالتزام مع القدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما عرف التاريخ عن الموظف والابتكار أكثر مما عرف التاريخ عن الموظف العادي في الشركات التقليدية، وهذا ما يحققه التوجيه البارع... موظفين خارقي الأداء.

تحولات الإدارة

واكب تحولات الأعمال التحولات الإدارية الآتية:

(١) **من إدارة المصنع** التي تلائم التحول الكمي، إلى (٢) **إدارة الإنتاج والتسويق** التي تلائم التحول الكيفي، ثم أخيرا إلى (٣) **إدارة الأفراد** التي تتوخى التحول الابتكاري.

ينشأ الخطأ والخلط لدى المديرين عندما لا يفهمون هذه التحولات وعلاقاتها ببعضها، مما يؤدي بهم إلى الفشل. فلا يجب استخدام أسلوب إدارة المصنع بدلا من أسلوب إدارة الإنتاج والتسويق، كما لا يجب الخلط بين إدارة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد، فهذه كلها أساليب مختلفة تطبق على مجالات مختلفة و إن كان على الإدارة أن تحترفها وتتقنها جميعا.

صناعة الابتكار

يدرك المديرون في الشركات الناجحة أن القيمة الحقيقية لمنتجاتهم تكمن في كونها مبتكرة وفعالة في ذات الوقت، حيث لم يعد الهدف من الإنتاج مجرد صناعة سلع وخدمات تقليدية يعرفها الجميع بل أصبح الابتكار هو الهدف.

في بداية التحول إلى الإنتاج الضخم كان النفوذ منحصرا في يد صاحب العمل الذي يستثمر ويدير المصانع الكبيرة. أما اليوم، فقد أصبح النفوذ في يد العميل، وظهرت الحاجة لإشباع حاجات العملاء بسلع مبتكرة تتسيد الأسواق. نتج عن ذلك ضرورة تحول المنظمات من الشكل الهرمي البيروقراطي إلى مجتمعات عمل ديمقراطية مبدعة.

تتكون هذه المجتمعات من شبكات الموجهين وعشرات أو مئات من فرق العمل، وظهرت شركات المعرفة حيث لا يكون التعلم نشاطا منفصلا بل يصبح أسلوب حياة. والتدريب في هذه المنظمات ضرورة لفعالية الأداء.

التوجيه البارع

يعتمد التوجيه البارع على استغلال طاقات العاملين، وقدراتهم للوصول إلى نتائج أفضل، وإلى تغيير حقيقي في الشركة. يوضح الموجه للعاملين رؤية واتجاه الشركة، ويترك لهم مساحات كبيرة للإبداع، ويعاونهم في إنجاز الأعمال التي تتوافق مع قدراتهم، وميولهم، ومعرفتهم.

لا يبدأ التوجيه البارع بالتركيز على الاستراتيجية، أو الهيكل التنظيمي، أو أنظمة المؤسسة المختلفة، وهو ليس كطرق التدريب التقليدية التي تهتم بوضع وتوضيح الأهداف، وحفز العاملين، و إنما يبدأ التوجيه البارع بتغيير الإطار العام الذي تتم داخله عملية التدريب.

يتشكل الإطار العام لعملية التدريب من رؤية العاملين لبيئة العمل، وسياسة الشركة وأهدافها، ونظرية العمل بها، وأهم قدراتها، وثقافتها المؤسسية المتوارثة أو المفروضة.

وعادة ما يسود الشركات نموذجان مختلفان للإدارة:

نموذج السيطرة والإجبار

وهو الإطار العام التقليدي المستخدم في أغلب الشركات.

منظمة السيطرة	منظمة التوجيه
- التحكم والسيطرة - رؤية الإدارة العليا - المدير يفكر، والجميع ينفذ - فكر فرد واحد - عدم الإعلان عن وجهات النظر المخالفة لرأي المدير - تحديد الرؤية. - دفع الموظفين باستخدام مبدأ الثواب والعقاب. - صنع القرارات الرئيسية والسيطرة على أدوات التنفيذ(الموظفين). -التعليم اختصاص إدارة التدريب.	- التعلم والصالح العام - رؤية مشتركة - التفكير والعمل ينبع من جميع المستويات - تفكير المنظمة - تشجع الحوار؛ تكامل مختلف وجهات النظر (المشاركة الذهنية) - بناء رؤية مشتركة. - دعم وإثارة الالتزام. - تشجيع عمل الفريق والتعلم من أجل اتخاذ قرارات أفضل. - تدريب الناس لاكتساب المهارات الجديدة.

فيه تعتمد الشركة على شخص واحد يفكر، ويخطط، ويتخذ جميع القرارات ويضع كل القواعد، حيث يعتبر المدير أن وظيفته هي السيطرة على الآخرين، ودفعهم إلى تحقيق الأهداف التي يصوغها تحت سيطرة كاملة منه.

ينتج عن هذا النموذج إجبار العاملين على تأدية أعمال لا يرغبون القيام بها، فتزول روح المبادأة والإبداع، وتخرج المنتجات قليلة الجودة و القيمة، ويلجأ العاملون في النهاية إلى المقاومة وهم يشعرون بالحيرة والإحباط والكراهية.

إحدى مشكلات هذا النمط هو مخالفته للطبيعة البشرية، فحين يعمل الموظفون في منظمة السيطرة يفرض عليهم قبول التبعية والخضوع والسلبية في مواجهة القائد. وهذا يخالف الغرائز الإنسانية، فتظهر نتيجة لذلك جميع أنواع السلوك الدفاعي، فيلتف العاملون حول الأوامر، ويحولوها إلى معوقات للعمل ومحبطات للابتكار، وتتلاشى الرؤية المشتركة للأمور، ويضحي الجميع بمصلحة العمل في سبيل المصالح الشخصية، وتصعب إدارة الشركة نحو أهدافها الاستراتيجية، وتقع في حالة من الاستسلام والعجز.

يستقبل العاملون في منظمة السيطرة كل شئ يأتي من القمة على أنه شكل من أشكال الإكراه، فيعتبرون التدريب محاولة للتسيد، وتصبح جهود الموجه لحفز العاملين مناورات من الإدارة، كنوع من الاختبار، والمراقبة. ولأن العاملين لا يضعون جدول التدريب بأنفسهم، بل كل ما يفعلونه هو أنهم يلتزمون به، يصبح التدريب استمرارا للوضع الإداري المجحف، ويتمنون فشله.

خطوات التوجيه

(١) التوجيه الإنساني:

يهدف هذا النموذج إلى تحسين الأداء وتغيير طرائق تفكير العاملين كأفراد وليس كمجرد موظفين بحيث تتعمق داخلهم روح العمل والابتكار والالتزام.

في هذه الخطوة يجيب العاملون عن سؤالين:

- "من أنا؟"

- "ما الذي يمكنني عمله وأرغب في نفس الوقت أن أؤديه؟"

ثم يبحثون عن الوظائف والمهام التي تتوافق مع أهدافهم ورغباتهم وقدراتهم.

بهذه الطريقة يقبل الفرد وظيفته ويعي مهامها داخل أعماقه الوجدانية، وذلك بدوره يغرس داخله الالتزام إلى الأبد.

ويمكن تقسيم مرحلة التوجيه الإنساني إلى المهام الآتية:

١- يحدد العاملون أهدافهم بناء على ما يريدون تحقيقه لأنفسهم، ويضمن هذا التزامهم الشخصي بالتدريب.

٢- يلتزم الموجه بإعطاء العاملين معلومات حقيقية عن أدائهم.

٣- يقرر العاملون بحرية بعد الحصول على هذه المعلومات مدى حاجتهم لتغيير أنفسهم، ويمدهم الموجه بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارهم.

تحدد هذه القيم كفاءة التدريب، وتضمن فعاليته للعاملين وللمؤسسة، فتتحقق طفرات الأداء، وصولا إلى تغيير حقيقي ودائم في المنظمة.

حين تحل المنظمات الناتجة عن هذا النموذج محل منظمات السيطرة و الإجبار، ويصبح الالتزام الإنساني والتعلم بديلان عن الرقابة والأوامر، عندئذ تسود المنظمة روح الابتكار والتعاون والاتصال الفعال.

(٢) التوجيه الشخصي والجماعي:

ويقوم الموجه خلاله بتنفيذ المهام التالية:

١- تغيير العاملين

يعني التعلم، من وجهة نظر العاملين، اكتساب أفكار وأساليب جديدة، لا علاقة بينها وبين تغيير رؤيتهم لأنفسهم. عادة ما ترتبط معظم المشاكل التي يواجهها العاملون في وظائفهم بالطريقة التي يرون بها أنفسهم، فمثلا مدير الوسط الذي يؤمن بالتقيد بالأوامر كوسيلة للتحكم وتحسين الأداء، يقضي اغلب وقته في مراقبة الموظفين للتأكد من تنفيذ أوامر القيادة العليا، فيصبح العاملون في إدارته سلبيين، وغير قادرين على اتخاذ القرارات بمفردهم.

يمكن تطوير الأداء في مثل هذه الإدارة عند معاونة مدير الوسط على رؤية النموذج الذي يتبعه في القيادة، وإدراك آثاره على العاملين. هنا يقوم الموجه بتغيير طريقة تفكيره وبالتالي سلوكه ليتبنى نموذجا آخر للقيادة يخدم أهداف الشركة. مثل ذلك التوجيه يتم على مستوى العاملين أيضا.

> عندما تقول أنك لم تعد الخطة الإستراتيجية للقسم الذي ترأسه لانشغالك الدائم في الاجتماعات، كحجة للتهرب من إعداد الخطة الإستراتيجية، ويكون تهربك مقبولا بالنسبة لك، وللآخرين. الهدف من الخطة الإستراتيجية هو تحديد أولويات القسم الذي ترأسه، وبالتالي زيادة إنتاجيته،وإنجاز المهام المحددة له بسرعة وكفاءة،وهذا أهم من الاجتماعات التي تشغل كل وقتك، وإعداد الخطة الإستراتيجية لن يتطلب مجهودا طويلا، ابدأ الآن.

٢- تعلم طرق مختلفة للأداء

يواجه العاملون المشاكل بحلول جاهزة اعتادوا على استخدامها، فيحاولون تأدية نفس الوظائف بطريقة أفضل. لكن كثير من المشاكل تتطلب حلولا غير تقليدية - خاصة إذا ما تعلق الأمر بالابتكار والتطوير.

يقتضي التفكير في هذه الحلول تغيير الإطار الذي يؤدي إلى استدعاء

الحلول القديمة واستخدامها.

يعني التوجيه الشخصي - الجماعي، في هذه الحالة إكساب العاملين القدرة على حل المشاكل، والتخلص من الأخطاء.

فسبب الخطأ هو أن الحل الذي اختاره العامل لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب، أو أن العامل لم ينفذ هذا الحل بشكل صحيح.

تتطلب الحالة الأولى تعلم طريقة مختلفة للتفكير والأداء - وهو ما يتم في مرحلة التوجيه الإنساني.

بينما يمكن التغلب على مشاكل الحالة الثانية عن طريق تعليم العاملين مهارات جديدة تساعدهم على التنفيذ الصحيح للحلول المبتكرة - وهم ما يتم في مرحلة التوجيه الشخصي - الجماعي.

(٣) التوجيه المهاري- الفردي:

يركز الموجه في هذه المرحلة على تدريب العاملين على مهارات جديدة يحتاجونها في مهامهم اليومية، فيبدأ بتحديد المهارات التي يحتاجها العاملون. ويجب أن يدرك أن تدريب العاملين على المهارات الجديدة يتطلب وقتا طويلا، وأن الإصرار على نتائج سريعة يقلل فاعلية التدريب. يوضح الموجه للعاملين أن ارتكاب الأخطاء شئ طبيعي عند اكتساب معلومات جديدة، فقد يخفى العاملون أخطاءهم لخوفهم من الاعتراف بالجهل، وعدم الكفاءة.

مهمة الموجه هي اكتشاف هذه الأخطاء، وتصحيحها أثناء التدريب قبل أن يقوم الموظف بتطبيقها دون توجيه.

أساليب التوجيه البارع

يستخدم الموجه عددا من الأساليب لتغيير سلوك المتدربين، وطرائق تفكيرهم:

ـ أسلوب " الطبيب والمريض":

يستخدم هذا الأسلوب كثيرا في عمليات التدريب التقليدية، ويفيد في توضيح القواعد للمتدربين، أو في الحالات التي يسعى فيها الموجه إلى أخطاء سريعة. يلعب الموجه دور الطبيب، فيشخص مشاكل المتدرب، وقد يقترح عليه حلولا لها، لكنه لا يساهم في تنفيذ هذه الحلول، بل يترك ذلك للمتدرب. يعيب هذا الأسلوب أن المتدرب عادة ما يكون سلبيا، فتعوق هذه السلبية عملية التعلم السليم، فلا تتحقق تغييرات كبيرة في تفكير أو أداء العاملين.

لذلك يكون على الموجه أن يزرع رغبة التغيير لدى المتدربين، ويمر هذا النموذج بثلاث مراحل:

١ ـ التشخيص:

يناقش الموجه العاملين في أسلوب تفكيرهم وأدائهم، وتقود هذه المناقشة إلى إبراز عيوب الوضع الحالي، وإيضاح الحاجة للتغيير.

٢ ـ الوصفة:

يمد الموجه العاملين بأفكار تساعدهم في تغيير طرق تفكيرهم وأدائهم.

٣ ـ الشفاء:

يجعل الموجه طرق التفكير، والأداء الجديدة سهلة وتلقائية، عن طريق الممارسة وعلاج الأخطاء، وبذلك تصبح سلوكا دائما لدى الأفراد.

*** ملحوظة:** يمكن لهذا النموذج أن يزرع التمرد بين المتدربين، إذا تمادى الموجه في حفز العاملين للتغيير، دون أن تتوافر بالفعل وسائل للتغيير.

ـ أسلوب "التطعيم بإنزيم المعرفة":

هذا الأسلوب أكثر هدوءا من سابقه فالموجه لا يعطي إجابات مباشرة، ولا يوضح الطرق اللازمة للتغيير، بل يساعد العاملين على الوصول إلى تلك الطرق بأنفسهم. بينما يقتصر دور الموجه على إمداد المتدربين بأفكار وتلميحات ووسائل البحث، ويتركهم يبحثون بأنفسهم عن الحلول.

مشكلة هذا الأسلوب أن هدوءه قد يتحول إلى عامل لتثبيت النظام القائم، فيصبح تضييع الوقت والجهد في البحث عن أفكار وحلول جديدة بديلا للتغيير المأمول.

خصائص الموجه البارع

١ ـ القدرة على إثارة الحماس في المتدربين:

يساعد الموجه البارع العاملين على اكتشاف قدراتهم، ويحثهم على استغلالها بكفاءة.

تأتي قدرة الموجه على إثارة حماس المتدربين من وعيه

يعمل أحد المدرسين الأمريكيين في مدرسة ثانوية في منطقة فقيرة،ولا يتقدم طلبة هذه المدرسة للجامعة لعدم ثقتهم في اجتياز امتحانات القبول. وجهة هذا المدرس 18تلميذا توجيها بارعا إلى التفوق في الرياضيات، واستطاعوا اجتياز امتحان القبول بالجامعة فوجئت إدارة الجامعة بهذه النتائج، ورفضت اعتمادها،وزعمت أن التلاميذ قد غشوا إجابات الامتحان مرة أخرى، وجه المدرس تلاميذه ليتغلبوا على الإحباط، ودخلوا امتحان الإعادة، وحققوا نتائج أفضل من المرة السابقة.

أثارت التجربة حماس باقي التلاميذ، وارتفعت نسبة قبول تلاميذ المدرسة بالجامعة.

واقتناعه بأفكاره، واستعداده المجازفة بكل شئ في سبيل تحقيقها، هذا الاستعداد يجعل المتدربين يمنحونه احترامهم وثقتهم.

٢- وضع أهداف طموحة:

يسعى الموجه البارع إلى الامتياز في أدائه، وأداء المتدربين، فيضع أهدافا طموحة، ويحاول تحقيقها. لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا إذا اقتنع المتدربون بإمكانية تحقيقها، و كانت لديهم في ذلك.

٣- الأمانة والاستقامة:

يحقق الموجه البارع أعلى درجات الأمانة والاستقامة. تعني الأمانة أن يؤدي الموجه ما يعد بأدائه، فتتوافق أفعاله مع أقواله. وتعني الاستقامة عدم الكذب، والمحافظة على المعايير الأخلاقية، وأن يسعى الموجه بكل الوسائل لنجاح من يدربهم، وأن يكون صريحا معهم، فلا يغير وجهة نظره لحماية نفسه. يقتضي هذا مصارحة المتدربين بمدى نجاحهم في عملية التدريب.

٤- الإخلاص:

الإخلاص في العمل هو الذي دفع العمال في مصنع "هوندا" بولاية أوهايو الأمريكية للنجاح في تحطيم الوقت القياسي لتجميع السيارة.

يستطيع أغلب البشر أن يلتزموا في إذا ما اجبروا على ذلك، لكن الموجه البارع يزرع الالتزام بين أعضاء فريق العمل اعتمادا على إرادتهم الواعية، وليس بسبب ضغوط خارجية.

٥- الإنجاز السريع:

لا ينتظر الموجه اكتمال المعلومات، بل يبدأ في العمل ويجرب، ويخطئ ويبدأ مرة أخرى، فيبني نماذج سريعة، ثم يعدلها، ويجرب من جديد حتى يحقق النتائج المطلوبة.

٦- الرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين:

يملك الموجه البارع رغبة حقيقية في تعليم الآخرين، فهو يرى العمال العاديين قادة، ويكتشف القدرات الإبداعية للذين استمروا سنوات يعملون بلا تفكير.

سيناريوهات المستنقعات الراكدة

يتبنى غالبية الموظفين هذه السيناريوهات لتبرير ركود تفكيرهم وعدم رغبتهم في التغيير ولتغطية مساوئ أدائهم الحالي. فالتغيير عملية صعبة، يرفضها أغلب العاملين. ويستخدمون هذه السيناريوهات لتبرير رفضهم هذا.

- السيناريو الأول: "الحاجة إلى موافقة الآخرين":

فيه يسعى المتدربون إلى التلاؤم مع الوسط الذي يعملون فيه والحصول على موافقة الآخرين على تصرفاتهم. تتكشف محاولاتهم تلك أمام الموجه عندما يجدهم يوافقون على طريقة تفكيره وتصرفه دائما، ويحرص أمثال هؤلاء على أن تكون سلوكياتهم، وأفكارهم مقبولة لدى الآخرين.

- السيناريو الثاني: "الخوف من الخسارة":

يحكي المتدربون الذين يخافون الخسارة هذا السيناريو، فتجدهم يشتكون من الوضع الحالي، ويعلنون عدم رضاهم عنه، ويبررون ذلك لأنفسهم وللآخرين بأن التغيير قد يفقدهم كل شئ.

ثقافة فورد

في عام ١٩٩٠ بدأت شركة فورد في تطوير جيل جيد من السيارة "لينكولن كونتيننتال". استخدم مدير المشروع أساليب التوجيه البارع لحفز فريق التنفيذ. حطم المشروع كل الأرقام القياسية لسرعة الأداء في شركة فورد، وانخفضت عيوب الجودة في النماذج الأولى من السيارة بمقدار ٢٠%، وأعاد المدير ٦٥ مليون دولار من ميزانية المشروع إلى خزينة الشركة. لكن تخطت إدارة فورد مدير المشروع في الترقي لمنصب أكبر، وأجبرته على التقاعد المبكر.

السبب في ذلك أن هذا المدير كسر واحدة من أهم القواعد غير المكتوبة في الشركة: عدم التحدث عن الأخطاء. حيث تفرض ثقافة فورد على العاملين إخفاء المشاكل، والالتزام بالخطة حتى و إن كانت خاطئة، وقد شجع هذا المدير فريق العمل على مناقشة مشاكل المشروع مع الأقسام والإدارات الأخرى في الشركة حتى يصلوا إلى حلول لها. اعتادت ثقافة فورد الموروثة عدم اكتشاف الأخطاء أو الوقاية منها إلا بعد أن تصبح كوارث، فعلى الرغم من أن أسلوب مدير مشروع "لينكولن كونتيننتال" أدى إلى تحسين الأداء، وزيادة فعاليته، إلا أنه فقد وظيفته، وذلك لعدم مراعاته القواعد غير المكتوبة في الشركة، فربما احتفظ هذا المدير بمنصبه لو اكتشف تلك القواعد، وعرف كيف يلتف حولها.

- السيناريو الثالث:"الضحايا":

يتخلى هؤلاء المتدربون عن سلطاتهم للآخرين، ويبرعون في استخدام التبرير، وغيره من أساليب الدفاع عن النفس ليجعلوا أنفسهم ضحايا، لا يستطيعون تحقيق أهدافهم، ويشعرون بالرثاء لأنفسهم.

- السيناريو الرابع: "المهدئات":

يستخدم المتدربون هذا السيناريو لإخفاء فشلهم، فيعدون قائمة بالحجج والأساليب التي أدت إلى هذا الفشل ولا يعترفون بتقصيرهم.

- السيناريو الخامس: "الأمر ليس بيدي":

يزعم المتدربون أنهم يريدون التغيير، ويسعون إليه، لكنهم لا يملكون الوقت الكافي، أو السلطة المطلوبة، أو الأموال اللازمة لتنفيذه.

مواجهة سيناريوهات المستنقعات الراكدة:

١- يقاطع الموجه سيناريوهات المستنقعات بحسم.

٢- يوضح الموجه للعاملين أنهم يهربون من التغيير، فعادة يكون المتدربون غير واعين بذلك، فهم أنفسهم يصدقون السيناريوهات التي يرونها، بينما قد يلومون الآخرين، أو الظروف، لأنهم لا يريدون مواجهة مخاوفهم من التغيير.

٣- يساعد الموجه العاملين على التخلص من هذا الخوف، كي يروا الموقف بطريقة مختلفة تمكنهم من الاستمرار في التغيير.

تدريب العاملين على الأداء الناجح

يبدأ تدريب العاملين على الأداء الناجح بالتركيز على مناطق الفشل:

- يسأل الموجه العاملين عن الموقف التي شعروا فيها بالعجز والفشل، فهذه المواقف تحدد طريقة تفكير العاملين ومستويات أدائهم، وتكشف عن الأسباب التي تؤدي لتكرار الفشل.
- يسال الموجه بعد ذلك عن تقدير العاملين لأسباب الفشل. يبرر اغلب العاملين الفشل المتكرر بأسباب خارجية، ويدافعون عن موقفهم ليتجنبوا الاعتراف بالخطأ.
- يسأل الموجه العاملين عن التصرف أو التصرفات التي أدت إلى الفشل من وجهة نظرهم.
- يساعد الموجه العاملين على اكتشاف طريقة التفكير التي أدت إلى هذه التصرفات.
- يساعد الموجه العاملين على اكتشاف الأخطاء في طريقة تفكيرهم، ويوضح أن هذه الأخطاء هي سبب الفشل المتكرر.
- يوضح الموجه للعاملين ضرورة تغيير أسلوب تفكيرهم وأدائهم للتغلب على الفشل، ويساعدهم على اكتشاف طرق جديدة للأداء، والتفكير.

التوجيه بوضع أهداف طموحه

تجبر الأهداف الطموحة العاملين على تحسين أدائهم، وابتكار طرق جديدة للتصرف والتفكير. ويملك أغلب العاملين قدرة كبيرة على تحقيق نتائج كبيرة، أما سبب عدم تحقيقهم تلك النتائج فيرجع إلى تحديدهم داخل أهداف متواضعة، لا تتعدى قدرة الفرد العادي.

لا تتحقق الأهداف الطموحة عن طريق إدارات وأقسام الشركة، بل عن طريق تكوين فرق مترابطة من العاملين الموهوبين من الإدارات المختلفة.

يجتمع الموجه مع هذه الفرق لدراسة فرص النمو، والأخطار الحالية والمستقبلية، ثم تحدد هذه الفرق هدفا أو هدفين لزيادة فعالية الأداء في المنظمة.

- يشرح كل عضو من أعضاء الفرق ماذا تعني له هذه الأهداف، ويؤكد الموجه أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تعلم واكتساب مهارات جديدة.
- يراعي المواجه أن تتيح الأهداف المقترحة مساحة كبيرة لإبداع العاملين، وأن تعطيهم فرصا لاكتساب المهارات التي يختارونها.
- يحفز الموجه العاملين على السؤال، ويشرح لهم أن عملية التعلم أكثر أهمية من المعلومات المطروحة فيها، ويوجههم إلى رؤية الأخطاء كفرص للتعلم، ولكشف عيوب الأداء.
- عندما يقتنع أعضاء الفريق بهذه الحقيقة تجدهم يعالجون أخطاءهم، بكل وعي، كي يحققوا أهدافهم الطموحة.

القواعد المستورة

تحدد القواعد مساحة الحركة المتاحة في الشركة، وتتحكم في درجة نجاح التدريب، وفي مدى تحقق الأهداف الطموحة. أغلب القواعد التي تحكم العمل في الشركات، قواعد غير مكتوبة وتمثل جزءا هاما من ثقافة مشتركة للشركة. يساعد الموجه البارع العاملين على اكتشاف هذه القواعد لأن التغيير لا يتحقق إلا بمراعاتها. إن القدرة على اكتشاف هذه القواعد واحترامها يضمنان للأفراد وللشركة الاستمرار وفعالية الأداء.

اكتشاف القواعد المستورة

يجتمع الموجه بفريق العمل ويحاولون تحديد القواعد غير المكتوبة التي قد تؤثر على أهداف الفريق الطموحة.

ويساعد هذا على جعل الأهداف أكثر عملية وتكيفا مع ثقافة الشركة، وبعد ذلك يحدد الموجه مع أعضاء الفريق ثلاث فئات:

١ ـ دوافع التغيير:

تحدد بإجابة المتدرب على سؤال: "ما هي المكاسب التي أحققها من خلال التغيير؟".

٢ ـ المساعدون:

هم الأشخاص الذين يملكون سلطة مساعدة أو إعاقة المتدرب عن تحقيق تلك المكاسب.

٣ ـ العوامل الحافزة والعوامل المعوقة:

الظروف والعوامل التي تحفز المساعدين لمعاونة المتدرب، أو لإعاقة عملية التغيير.

بعد تحديد هذه الفئات يبني الموجه سلسة منطقية توضح العلاقات المتبادلة بين الفئات الثلاث، ويكشف الموجه دور القواعد غير المكتوبة في حفز أو تثبيط المساعدين لمعانة الموجه، وإذا كانت هذه القواعد تعمل ضد عملية التغيير يحاول الموجه تغييرها أو التكيف معها.

إذا كان الموجه مديرا أو مسئولا كبيرا في المؤسسة فإنه يعمل على تغيير القواعد غير المكتوبة التي تعوق تقدم عملية التدريب، أما إذا لم يكن هو المسئول فإنه يبحث عن مسئول يملك سلطة تغيير هذه القواعد، ويحاول إقناعه بأهمية ذلك التغيير. ومن المهم أن يتكيف الموجه مع القواعد غير المكتوبة في حالة فشله في تغييرها.

التحول إلى موجه بارع

التوجيه البارع ليس وظيفة، ولا توجد مهام ثابتة يؤديها الموجه الناجح، فالتوجيه البارع أسلوب تفكير يمكنك من تغيير الآخرين وطرائق حياتهم، ودفعهم لتحقيق نتائج باهرة، ولا يوجد مسمى أو كادر وظيفي يتضمن مثل هذه المهام. يكفي كي تصبح موجها بارعا أن تضع هذا الهدف نصب عينيك، وأن تلتزم بتحقيقه. ينتج عن هذا الالتزام تغيير الطريقة التي ترى بها نفسك، والتي ترى بها الآخرين، فيصبح التزامك جزءا من شخصيتك، ومن أسلوب عملك، فلا تعبر نفسك مديرا يحاول دفع الموظفين لتحقيق أفضل النتائج، وإنما موجها يكتشف مواهب الآخرين ويوظفها لخدمة العمل. يتعلم الموجه البارع من خلال الممارسة، ويصل عن طريق التجربة والخطأ إلى أنسب الطرق لأداء وظيفته. هذا الأمر لا يتطلب دراسات طويلة ومعقدة بقدر ما يتطلب حسا إنسانيا راقيا. استغل الفرصة المناسبة، وأعلن عن قدرتك و رغبتك في توجيه الآخرين لتلافي أخطائهم في الأداء، والوصول إلى نتائج أفضل. ابدأ عملية التوجيه، واكتشف النتائج مع متدربيك.

فهرس الخلاصة

مستويات التوجيه الثلاثة..... ٢
(١) المستوى الإنساني - الكلي: ٢
(٢) المستوى الشخصي/ الجماعي:..... ٢
(٣) المستوى المهاري / الفردي: ٢
تحولات الأعمال..... ٢
-التحول الكمي:..... ٢
- التحول الكيفي: ٢
- التحول الابتكاري:..... ٢
خطوات التوجيه..... ٤
(١) التوجيه الإنساني:..... ٤
(٢) التوجيه الشخصي والجماعي: ٤
١- تغيير العاملين ٤
٢- تعلم طرق مختلفة للأداء..... ٤
(٣) التوجيه المهاري- الفردي: ٥
أساليب التوجيه البارع..... ٥
- أسلوب " الطبيب والمريض": ٥
- أسلوب "التطعيم بإنزيم المعرفة":..... ٥
خصائص الموجه البارع..... ٥
١- القدرة على إثارة الحماس في المتدربين:..... ٥
٢- وضع أهداف طموحة: ٦
٣- الأمانة والاستقامة:..... ٦
٤- الإخلاص: ٦
٥- الإنجاز السريع:..... ٦
٦- الرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين:..... ٦
سيناريوهات المستنقعات الراكدة ٦
- السيناريو الأول: "الحاجة إلى موافقة الآخرين":..... ٦
- السيناريو الثاني: "الخوف من الخسارة":..... ٦
- السيناريو الثالث:"الضحايا":..... ٧
- السيناريو الرابع: "المهدئات":..... ٧
- السيناريو الخامس: "الأمر ليس بيدي":..... ٧
مواجهة سيناريوهات المستنقعات الراكدة:..... ٧
اكتشاف القواعد المستورة..... ٧
١- دوافع التغيير: ٨
٢- المساعدون:..... ٨
٣- العوامل الحافزة والعوامل المعوقة:..... ٨

بيانات الكتاب

Title: Masterful Coaching.

Author: Robert Hargrove.

Publisher: Pfeiffer & Co.

Pages: 310.

ISBN: 0-89384-281-8.

Date: 1996.